

Final Project 1
Code: MGM 496-PMG496
Project Template

Faculty of Management
Midocean University

الرقابة وتقويم الأداء.

أسم الطالب :

أسماء حمود سليمان الملق.

1099060350

مشروع تخرج 1

كلية الإدارة / جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبدال

حكيم

نادر

عضو هيئة التدريس – كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الثاني - 27/6/2025

جدول المحتويات

المقدمة	
أهمية الرقابة وتقويم الأداء	
تعريف الرقابة الإدارية	
انواع الرقابة في الإدارة:	
الرقابة السابقة	
الرقابة المتزامنة	
الرقابة اللاحقة	
الفرق بين الرقابة وتقويم الأداء:	
أساليب وأدوات الرقابة	
المعايير الرقابية	
نظم المعلومات الإدارية	
مفهوم تقويم الأداء	
أنواع تقويم الأداء:	
التقييم الذاتي	
التقييم الإداري	
تقييم الزملاء	
نظم تقييم الأداء:	
نظم تقليدية	
نظم حديثة	

.....	إستخدام التكنولوجيا في تقويم الأداء
.....	معوقات الرقابة وتقويم الأداء
.....	دور الرقابة وتقويم الأداء في تحسين الأداء المؤسسي
.....	النتائج والتوصيات
.....	الخاتمة

أهمية الرقابة وتقويم الأداء:

المقدمة:

إن الرقابة وتقويم الأداء من الوظائف الإدارية الأساسية التي لا يمكن لأي منظمة الاستغناء عنها، فهي تمثل الدعامة التي تستند إليها الإدارة في التأكد من أن الأعمال تُنجز وفقًا للخطط المحددة، وأن الأداء يتماشى مع المعايير الموضوعية. في ظل ما يشهده العالم من تطورات متسارعة في بيئة الأعمال، وزيادة في درجة التنافسية، أصبحت الحاجة إلى نظام رقابي فعال وآليات دقيقة لتقويم الأداء أمرًا حتميًا لكل منظمة تسعى لتحقيق التميز والاستمرارية.

الرقابة لا تُفهم فقط على أنها وسيلة لاكتشاف الأخطاء أو مراقبة العاملين، بل هي عملية استراتيجية تساعد في التأكد من أن الأهداف تُنفذ كما خطط لها، كما تتيح إمكانية التدخل في الوقت المناسب لتصحيح الانحرافات. أما تقويم الأداء، فهو عملية تحليل ومراجعة شاملة لنتائج العمل، سواء على مستوى الأفراد أو الفرق أو الإدارات، من أجل الحكم على مدى تحقيق الأهداف، وتحديد فرص التحسين المستمر.

تكمن مشكلة هذا البحث في أن العديد من المؤسسات، خاصة في الدول النامية، تعاني من ضعف في ممارسات الرقابة وتقويم الأداء، سواء بسبب غياب المعايير الواضحة، أو بسبب ضعف استخدام الأدوات الحديثة، أو بسبب النظرة السلبية لهذه الوظائف من قبل الموظفين. ونتيجة لذلك، يظهر خلل في اتخاذ القرار، وانخفاض في جودة الأداء، وتراجع في القدرة التنافسية للمؤسسة.

تبرز أهمية هذا البحث في كونه يسلط الضوء على إحدى أهم أدوات الإدارة الحديثة، والتي تُسهم في ضمان كفاءة الأداء وجودته، كما يهدف إلى تقديم إطار نظري وعملي يُساعد المديرين والممارسين في تحسين عمليات الرقابة والتقييم، بما يحقق أهداف المؤسسات بكفاءة وفاعلية.

ولتحقيق هذا الهدف، اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال مراجعة الأدبيات والنماذج النظرية ذات الصلة، وتحليل واقع الممارسات في المؤسسات، مع تقديم توصيات قابلة للتطبيق تسهم في تحسين الأداء التنظيمي عبر الرقابة والتقويم الفعالين

أهمية الرقابة وتقويم الأداء

تنبع أهمية الرقابة وتقويم الأداء من كونهما أداتين أساسيتين لضمان تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية. فالرقابة تسمح للإدارة بمتابعة سير العمليات، ورصد الانحرافات عن الخطط الموضوعية، واتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب، مما يقلل من الهدر في الموارد ويزيد من الانضباط المؤسسي. كما أن وجود نظام رقابي فعال يعزز من الشفافية والمساءلة داخل المؤسسة، ويقلل من فرص الفساد الإداري أو التقصير الوظيفي.

أما تقويم الأداء، فهو يمثل حجر الزاوية في تحسين الإنتاجية وتطوير الموارد البشرية. من خلال التقييم المنتظم للأداء، يمكن تحديد نقاط القوة لتعزيزها، ونقاط الضعف لمعالجتها، مما يساهم في تنمية قدرات العاملين وتحفيزهم على الإنجاز. كما يساعد تقويم الأداء في اتخاذ قرارات موضوعية تتعلق بالترقيات، والمكافآت، والتدريب، وتوزيع المسؤوليات، بناءً على أسس واضحة ومعايير علمية.

وفي السياق المؤسسي العام، تُعد الرقابة وتقويم الأداء من أهم أدوات دعم القرار الاستراتيجي، لأنها توفر بيانات وتحليلات دقيقة حول الوضع الفعلي للمؤسسة، مما يمكن الإدارة العليا من تعديل السياسات أو الخطط وفقاً للواقع، وتحقيق التوازن بين التخطيط والتنفيذ والمتابعة.

تعريف الرقابة الإدارية:

الرقابة الإدارية هي إحدى الوظائف الجوهرية في العملية الإدارية، وتهدف إلى التأكد من أن الأنشطة والمهام داخل المنظمة تُنفذ وفقاً للخطط والأهداف المحددة سلفاً، من خلال قياس الأداء الفعلي، ومقارنته بالمعايير الموضوعية، ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لمعالجة أي انحرافات. وتُعد الرقابة بمثابة حلقة الوصل بين التخطيط والتنفيذ، حيث تُمارَس بشكل مستمر لضمان انسجام الأداء مع الاستراتيجية العامة للمؤسسة.

وقد عرّفها “هنري فايول”، أحد رواد الإدارة، بأنها “عملية التأكد من أن كل شيء يحدث طبقاً للخطة الموضوعية، والتعليمات الصادرة، والمبادئ المعتمدة”، وهو ما يعكس الطبيعة الوقائية والتصحيحية للرقابة. كما تُعرّف الرقابة الإدارية بأنها “عملية نظامية تهدف إلى متابعة وتقييم الأداء الإداري والوظيفي باستخدام أدوات ومعايير محددة، بغرض تحسين الفاعلية التنظيمية”.

أنواع الرقابة في الإدارة

1. الرقابة السابقة (الوقائية):

وتُعرف أيضاً بالرقابة التمهيدية، وتُمارَس قبل بدء التنفيذ الفعلي للأنشطة. تهدف إلى التأكد من أن المدخلات مثل الموارد المالية والبشرية والمادية تتوافق مع متطلبات العمل. ومن أمثلتها مراجعة خطط الإنتاج، واختبار المؤهلات قبل التوظيف، أو مراجعة الميزانيات قبل اعتمادها. وتُعد هذه الرقابة ضرورية لمنع الأخطاء قبل وقوعها.

2. الرقابة المتزامنة (الآنية):

تحدث أثناء تنفيذ العمليات الإدارية، وتركز على مراقبة الأنشطة بشكل مباشر وفوري، ما يسمح بالتدخل في الوقت الحقيقي عند حدوث انحرافات. من الأمثلة عليها: متابعة سير خطوط الإنتاج، أو الإشراف المباشر على أداء الموظفين أثناء تأدية المهام. وتتميز هذه الرقابة بالاستجابة السريعة، والقدرة على تقليل الهدر وتعزيز الكفاءة.

3. الرقابة اللاحقة (البعدية):

تُمارَس بعد الانتهاء من تنفيذ الأنشطة، وتهدف إلى تقييم النتائج ومقارنتها بالأهداف والخطط الموضوعية، واستخلاص الدروس للتحسين المستقبلي. ومن أبرز أدواتها: التقارير الختامية، والتحليل المالي، ومراجعة الأداء السنوي. وعلى الرغم من أنها لا تمنع وقوع الأخطاء، إلا أنها تُعد أداة فعالة لتقويم الأداء وتحديث الخطط والسياسات

ماهي أهمية الرقابة وتقويم

الأداء ؟

الفرق بين الرقابة وتقويم الأداء

الرقابة تُمارس كعملية شاملة ومستمرة تهدف إلى متابعة سير العمليات الإدارية للتأكد من أنها تسير وفق الخطط والمعايير المحددة مسبقاً. وتبدأ الرقابة من لحظة التخطيط وحتى تنفيذ الأنشطة، وتشمل جميع موارد المنظمة من بشرية، ومالية، ومادية. ومن خلال الرقابة، يتم اكتشاف الانحرافات وتصحيحها في الوقت المناسب، مما يضمن الانضباط والالتزام بالتوجهات العامة للمؤسسة.

أما تقويم الأداء، فيُعد نشاطاً أكثر تحديداً، يركّز غالباً على تقييم نتائج العمل بعد انتهائه، خاصة على مستوى الأفراد أو الفرق أو الإدارات. ويهدف إلى قياس كفاءة وفعالية الأداء، من خلال أدوات ومعايير موضوعية تساعد في إصدار أحكام بشأن الإنجاز، وتحديد جوانب القوة والقصور، واقتراح سبل التحسين.

أساليب وأدوات الرقابة

تتنوع الأساليب والأدوات التي تستخدمها الإدارة لممارسة الرقابة على الأنشطة المختلفة داخل المؤسسة، وذلك بحسب طبيعة العمل، وحجم المنظمة، ونوعية الأهداف المطلوب تحقيقها. وتُعد هذه الأساليب ضرورية لضمان تتبع الأداء، واكتشاف الانحرافات، واتخاذ القرارات التصحيحية المناسبة.

من أبرز أساليب الرقابة:

1. الرقابة المباشرة:

وهي الرقابة التي تتم من خلال المتابعة اليومية والملاحظة الشخصية من قبل المديرين أو المشرفين، وتُستخدم غالباً في الإدارات التشغيلية والأنشطة التي تتطلب رقابة لحظية. وتتميز هذه الطريقة بسرعة الاستجابة، لكنها قد تتأثر بالتحيز أو نقص الموضوعية.

2. الرقابة غير المباشرة:

تعتمد على التقارير والنماذج والبيانات المكتوبة، وتستخدم في البيئات المعقدة أو عندما يكون من الصعب التواجد الميداني المباشر. وهي أكثر شمولاً وتحليلاً، لكنها قد تعاني من التأخر الزمني في اكتشاف المشكلات

أما من حيث الأدوات المستخدمة في الرقابة، فهي متعددة، وتشمل :

المعايير الرقابية Standards

مؤشرات الأداء الرئيسية KPIs

التقارير الدورية

الموازنات التقديرية

نظم المعلومات الإدارية

المعايير الرقابية

تُعد المعايير الرقابية من الركائز الأساسية في عملية الرقابة الإدارية، فهي تمثل النقطة المرجعية التي تُقاس عليها النتائج الفعلية. ويُقصد بالمعايير الرقابية تلك القيم أو المؤشرات الكمية أو النوعية التي تحدد المستوى المقبول أو المطلوب من الأداء، ويُقارن بها الأداء الحقيقي بهدف الحكم على مدى تحقق الأهداف

نظم المعلومات الإدارية

تُعد نظم المعلومات الإدارية (Management Information Systems - MIS) من أبرز الأدوات الحديثة التي تدعم عملية الرقابة الإدارية، حيث توفر معلومات دقيقة وفي الوقت المناسب للإدارة لاتخاذ قرارات فعالة تعتمد على بيانات موثوقة. وتُعرّف نظم المعلومات الإدارية بأنها نظام متكامل يستخدم الموارد البشرية والتكنولوجية لجمع ومعالجة وتخزين واسترجاع البيانات، وتحويلها إلى معلومات تُستخدم في التخطيط، التنظيم، الرقابة، واتخاذ القرار.

تساهم هذه النظم في تعزيز الرقابة من خلال توفير تقارير تحليلية شاملة حول الأداء المالي، الإنتاجي، أو الوظيفي، مما يمكن الإدارة من مقارنة النتائج الفعلية بالخطط الموضوعة بسهولة، واكتشاف الانحرافات بسرعة. كما تساعد نظم المعلومات على أتمتة جمع البيانات وتحليلها، وتقليل التدخل البشري، وبالتالي تقل احتمالات الخطأ أو التحيز.

من أبرز خصائص نظم المعلومات الإدارية أنها تتسم بالمرونة، والدقة، وسرعة الاستجابة، وتوفير المعلومات على مختلف المستويات الإدارية (العليا، الوسطى، التنفيذية). كما يمكن تخصيص هذه النظم لتلائم طبيعة العمل داخل المؤسسة، سواء كانت صناعية، خدمية، أو حكومية.

تُستخدم نظم المعلومات في إعداد الموازنات، مراقبة المخزون، متابعة أداء الموظفين، قياس رضا العملاء، وتحليل مؤشرات الأداء الرئيسية. ونتيجة لذلك، أصبحت هذه النظم أداة رقابية استراتيجية تسهم في تحسين جودة الرقابة، وتزيد من قدرة المؤسسة على التكيف مع المتغيرات، وتحقيق الأداء الفعال والمستدام.

مفهوم تقويم الأداء

يُعد تقويم الأداء من الوظائف الإدارية الحيوية التي تهدف إلى قياس وتحليل مستوى الإنجاز، وتحديد مدى فعالية الأفراد أو الوحدات التنظيمية في تحقيق الأهداف المرسومة. ويُقصد بتقويم الأداء تلك العملية المنهجية التي يتم من خلالها جمع معلومات عن أداء الموظف أو القسم أو المؤسسة ككل، ومقارنتها بمعايير محددة مسبقاً، بغرض إصدار أحكام موضوعية تساعد في تحسين الأداء المستقبلي.

يتجاوز تقويم الأداء مجرد إصدار أحكام حول “جيد” أو “سيئ”، بل يُعد أداة تطويرية تُمكن الإدارة من التعرف على نقاط القوة التي يمكن تعزيزها، ونقاط الضعف التي تستوجب التدخل والمعالجة. كما يوفّر الأساس لاتخاذ قرارات مهمة مثل الترقيات، المكافآت، برامج التدريب، أو حتى إعادة توزيع المهام.

يأخذ تقويم الأداء أشكالاً متعددة، فقد يكون سنوياً أو دورياً، وقد يُبنى على نتائج كمية مثل حجم الإنتاج أو نسب الإنجاز، أو على معايير نوعية مثل مستوى التعاون، الالتزام، والابتكار. وتعتمد فعالية التقييم على وجود معايير واضحة، وأدوات قياس دقيقة، ومقومين مؤهلين يمتلكون المهارات التحليلية والموضوعية.

إن فهم مفهوم تقويم الأداء لا ينفصل عن فلسفة التحسين المستمر في المؤسسات المعاصرة، فهو لا يهدف فقط إلى الحكم على الأداء الماضي، بل يسعى إلى بناء بيئة تنظيمية محفزة، تُشجّع على التطوير الذاتي والتميز الوظيفي، وتدفع المؤسسة نحو تحقيق أهدافها بكفاءة أعلى.

أنواع تقويم الأداء

1. التقويم الذاتي:

يُعرف بأنه العملية التي يُقيّم فيها الموظف نفسه بناءً على معايير محددة مسبقاً. ويُعتبر هذا النوع مفيداً في تعزيز الشعور بالمسؤولية، كما يُمكن الأفراد من مراجعة أدائهم وتحفيزهم على التطوير الذاتي. لكنه قد يتأثر بالذاتية أو المبالغة في تقدير الأداء.

2. التقويم الإداري (الرأسي):

وهو الأكثر شيوعاً في المؤسسات، ويتم من خلال تقييم المدير أو المسؤول المباشر لأداء الموظف. ويتميز هذا النوع بالوضوح والارتباط المباشر بأهداف العمل، إلا أنه قد يتأثر بالعلاقات الشخصية أو التحيز.

3. تقويم الزملاء (الأفقي):

يعتمد على رأي الزملاء أو أعضاء الفريق في تقييم أداء أحد الأفراد، وغالباً ما يُستخدم في البيئات التعاونية أو الفرق الجماعية. يعكس هذا النوع مدى مساهمة الفرد في روح الفريق، لكنه قد يتأثر بالعلاقات غير المهنية أو الصراعات الشخصية.

نظم تقييم الأداء:

تمثل نظم تقييم الأداء الإطار المنهجي الذي تعتمد عليه المؤسسات في قياس وتقييم مدى كفاءة وفعالية العاملين، بهدف تعزيز الإنتاجية وتحقيق الأهداف التنظيمية. ويُقصد بنظام تقييم الأداء بأنه مجموعة من السياسات والإجراءات والمعايير التي تُستخدم لتحديد مستوى أداء الموظفين مقارنة بما هو متوقع منهم خلال فترة زمنية معينة. ويُعد النظام الفعال لتقييم الأداء أداة إدارية استراتيجية، لا تقتصر وظيفتها على التقييم فقط، بل تمتد لتشمل التطوير والتحفيز واتخاذ القرارات المرتبطة بالموارد البشرية.

وتتنوع نظم تقييم الأداء بين نظم تقليدية وأخرى حديثة:

1. النظم التقليدية:

تعتمد غالبًا على تقييمات وصفية أو تقديرية من قبل المدير المباشر، وتشمل استخدام مقاييس عددية بسيطة أو تصنيفات سلوكية عامة مثل (جيد – متوسط – ضعيف). وعلى الرغم من سهولتها، إلا أنها كثيرًا ما تتأثر بالذاتية وتفتقر إلى الدقة والمعايير الموضوعية.

2. النظم الحديثة:

ظهرت استجابةً لحاجة المؤسسات إلى أدوات تقييم أكثر شمولاً وعدالة، وتشمل:

- نظام التقييم بالأهداف (MBO): حيث يُقيم الموظف بناءً على مدى تحقيقه لأهداف تم الاتفاق عليها مسبقًا.
- نظام التقييم 360 درجة: ويعتمد على جمع ملاحظات الأداء من مصادر متعددة (مدير، زملاء، مرؤوسين، عملاء)، ما يسهم في تقديم صورة أكثر شمولية ودقة.
- نظم التقييم الإلكترونية (E-Performance Systems): وتُستخدم فيها تطبيقات وأنظمة إلكترونية لإدارة عملية التقييم آليًا، مع إمكانية التتبع والتحليل اللحظي للأداء.
- نظام بطاقات الأداء المتوازن (Balanced Scorecard): والذي يربط تقييم الأداء الفردي بالأداء المؤسسي عبر أربعة أبعاد: المالية، العملاء، العمليات الداخلية، والتعلم والنمو.

تسهم النظم الحديثة في تحسين جودة التقييم وزيادة موضوعيته، كما تُعزز ثقافة الأداء وتُساعد في ربط تقييم الفرد بأداء المؤسسة ككل. ومع ذلك، فإن فعالية أي نظام تقييم تعتمد على مدى ملائمة ثقافته المنظمة، ووضوح معاييرها، ومهارة من ينفذه.

معوقات الرقابة وتقويم الأداء :

من أبرز معوقات الرقابة:

1. غياب المعايير الواضحة:

يُعد غياب أو غموض المعايير الرقابية أحد أهم العوائق، حيث يؤدي إلى ضعف القدرة على مقارنة الأداء الفعلي بالخطوة، وصعوبة اكتشاف الانحرافات.

2. المركزية الشديدة:

اعتماد الإدارة على مركزية الرقابة وعدم تفويض السلطات قد يُبطئ من عملية الرقابة ويُعيق الاستجابة السريعة للمشكلات.

3. ضعف نظم المعلومات:

تؤدي قلة توفر البيانات الدقيقة أو تأخر وصولها إلى الإدارة إلى ضعف في الرقابة أو اتخاذ قرارات غير مستندة إلى معلومات صحيحة.

4. المقاومة الداخلية:

قد يُظهر بعض الموظفين مقاومة للرقابة باعتبارها أداة لمرأقتهم شخصيًا، مما يخلق بيئة من التوتر وعدم التعاون

دور الرقابة وتقويم الأداء في تحسين الأداء المؤسسي:

تلعب الرقابة وتقويم الأداء دورًا محوريًا في تعزيز كفاءة الأداء المؤسسي وتحقيق أهدافه بكفاءة وفاعلية. فالرقابة تمثل الأداة التي تضمن التزام الوحدات المختلفة بالخطوة العامة، وتكشف الانحرافات في الوقت المناسب، مما يتيح اتخاذ إجراءات تصحيحية فورية قبل تفاقم المشكلات. ومن خلال الرقابة المنهجية، تتمكن المؤسسة من تقليل الفاقد في الموارد، وتحسين جودة المنتجات أو الخدمات، ورفع مستوى الانضباط الإداري. أما تقويم الأداء، فهو يُكمل دور الرقابة من خلال التركيز على النتائج ومخرجات العمل، وتحليل أداء الأفراد والإدارات وفق معايير موضوعية، بما يساعد في الكشف عن نقاط القوة وتعزيزها، وتحديد جوانب القصور لمعالجتها. ويسهم التقييم في بناء ثقافة مؤسسية قائمة على التحفيز والمساءلة والتطوير المستمر، كما يزود الإدارة العليا ببيانات دقيقة تساعد في اتخاذ قرارات استراتيجية تتعلق بالتدريب، التحفيز، الترقية، أو حتى إعادة هيكلة الفرق.

إن التكامل بين الرقابة والتقويم يُشكّل إطارًا إداريًا متكاملًا يسهم في تحسين الأداء المؤسسي من خلال:

- تعزيز الشفافية والمساءلة: حيث يصبح كل فرد على دراية بأن أداءه يخضع للمتابعة والتقييم.
- رفع كفاءة استخدام الموارد: من خلال الرقابة على الإنفاق والاستخدام الأمثل للوقت والجهد.
- تحسين جودة الخدمات والمنتجات: من خلال تتبع المعايير التصنيعية والخدمية بدقة.
- دعم اتخاذ القرار: بتوفير معلومات موثوقة تساعد في التوجيه والتحسين المستمر.

وباختصار، فإن الرقابة وتقويم الأداء ليسا مجرد وظائف إدارية تقليدية، بل يمثلان حجر الأساس في بناء مؤسسات فعّالة، قادرة على المنافسة، وتحقيق التميز والاستدامة

الخاتمة :

1. وفي ختام هذا البحث، يمكن القول إن الرقابة وتقويم الأداء يمثلان عنصرين أساسيين في نجاح أي منظمة تسعى لتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. فالرقابة لا تقتصر على كشف الانحرافات أو الأخطاء، بل تسهم بشكل كبير في تحسين الأداء وتعزيز جودة القرارات الإدارية. أما تقويم الأداء، فهو أداة فاعلة لمعرفة مدى تحقيق الأهداف، وتحفيز الموظفين، وتحديد الاحتياجات التدريبية، مما ينعكس إيجاباً على بيئة العمل ككل.

وقد تبين من خلال هذا البحث أن التكامل بين الرقابة وتقويم الأداء يساعد على بناء نظام إداري أكثر شفافية ومرونة، قادر على التكيف مع التحديات وتجاوز العقبات. كما أن تطبيق أساليب علمية وعملية في كلا الجانبين من شأنه أن يدعم مسيرة التطوير المستمر في المؤسسات.

وفي ضوء ذلك، توصي الدراسة بضرورة تطوير أنظمة الرقابة والتقويم بما يتناسب مع طبيعة العمل، وتوفير التدريب المستمر للقائمين على هذه المهام، لضمان تحقيق أقصى قدر من الكفاءة في الأداء المؤسسي

